

7. Aantrekkelijk Loopbaanbeleid



Beatrice van der Heijden

Beatrice van der Heijden is hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Strategisch HRM, en vakgroepvoorzitter aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij is tevens als hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit Nederland en Universiteit Twente.



Loopbaanontwikkeling is één van de voornaamste HR-onderwerpen in hedendaagse arbeidsorganisaties. Niet alleen medewerkers zelf, maar ook hun managers zijn verantwoordelijk voor bevordering van employability gedurende de gehele loopbaan. In dit essay wordt ingegaan op de noodzaak van employability-beleid voor iedereen op de arbeidsmarkt. In de eerste paragraaf wordt het belang van vruchtbare loopbanen aan de orde gesteld. Slechts wanneer we een gedegen inzicht hebben in mogelijke belemmeringen en aandachtspunten kan een gestructureerd adviesplan voor loopbaanontwikkeling opgesteld worden. Het voortijdig verlaten van de arbeidsmarkt is een grote bedreiging en het belast de ‘achterblijvers’ nog eens extra.

De tweede paragraaf gaat in op het belang van expertiseontwikkeling gedurende de gehele loopbaan, gevolgd door een compilatie van eerder uitgevoerd empirisch onderzoek naar de relatie tussen leeftijd en loopbaanontwikkeling in de derde paragraaf. Daarna worden mogelijkheden voor individuele loopbaanontwikkeling en employability-bevordering aan de orde gesteld. Deze worden onderscheiden naar individuele loopbaanactiviteiten die werknemers zelf kunnen ondernemen, mogelijkheden die in het werk of in de functie gelegen zijn en mogelijkheden op het niveau van de arbeidsorganisatie. Vervolgens wordt in de vijfde paragraaf de Loopbaan Potentieel Methodiek¹ behandeld: een concrete ‘tool’ voor het bevorderen van loopbaanontwikkeling van medewerkers, ongeacht hun professionele domein.

Tot slot worden in het afsluitende deel conclusies getrokken en implicaties voor beleid behandeld. Er worden belangrijke aanbevelingen gedaan op het niveau van de brancheorganisaties, overheid, en cao-partners, waarbij ingegaan wordt op aanbevelingen voor het management in arbeidsorganisaties en concrete loopbaanbevorderende activiteiten.

Zowel medewerkers zelf als het management hebben een breed arsenaal aan loopbaanstrategieën en – activiteiten tot hun beschikking. Echter, om maximaal voordeel te behalen uit deze strategieën en activiteiten is het van belang om zorgvuldigheid te betrachten in beoordelingssystematieken, en om gericht aandacht te besteden aan een goede invulling van het psychologisch contract (de uitwisselingsrelatie²) tussen werkgever en werknemer. Levensfasebewust personeelsbeleid is alleen mogelijk wanneer men vanuit een niet-normatief kader vertrekt

¹ Van der Heijden, 2005

² Rousseau, 1995

en indien er sprake is van een vruchtbare dialoog tussen de betrokken partijen. Zo blijven zowel de doelstellingen van de organisatie als de preferenties en persoonlijke situatie van de individuele werknemer voortdurend in beeld. De aanbevelingen in dit essay zijn gevalideerd door wetenschappelijk onderzoek.

1. Inleiding en probleemstelling

De tijden dat loopbanen bestonden uit louter opwaartse bewegingen binnen een raamwerk van langdurige, stabiele arbeidsrelaties zijn voorbij.³ De hedendaagse economische omgeving, gekenmerkt door een steeds grotere marktdruk, plattere organisaties, meer transactionele psychologische contracten en ‘boundaryless careers’, heeft arbeidsorganisaties ertoe gedwongen om flexibeler te worden, ten einde competitief te blijven.⁴

1.1 Inzetbaar houden personeel noodzaak

Naast de veranderingen in de economische omgeving, hebben we door vergrijzing en ontgroening te maken met verreikende veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking. De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking in de Europese Unie is sinds 1995 toegenomen, en de prognoses geven aan dat deze trend zich voort zal zetten tot ongeveer 2025.⁵ Parallel aan deze demografische ontwikkelingen zien we een verschuiving in de vraag op de arbeidsmarkt richting zorgsector en persoonlijke dienstverlening. Echter, anders dan bij eerdere structuuraanpassingen is er, vanwege de eerder genoemde vergrijzing en ontgroening, slechts een beperkt aanbod aan personeel beschikbaar.⁶ Het moge duidelijk zijn dat dit vragen oproept ten aanzien van het vermogen van de arbeidsmarkt van de publieke sector om met deze structuuraanpassingen om te gaan, en ons noodzaakt om vooral aandacht te besteden aan het inzetbaar houden van het huidige personeel. Hoewel we betrouwbare voorspellingen kunnen maken over het aantal potentiële arbeidskrachten in de toekomst, is het veel moeilijker om te voorspellen wie er in staat zijn om te blijven werken, en wie ook bereid zijn om langer door te werken.

1.2 De zorgsector

Laten we het voorbeeld van de te verwachten arbeidsmarktproblemen in de zorgsector eens nader beschouwen. Er is nu al een aanzienlijk tekort aan verzorgenden en verpleegkundigen in bijna alle landen in de Europese Unie (inclusief

³ Zie bijvoorbeeld Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006

⁴ Rousseau, 1995; Greenhaus, Callanan, & DiRenzo, 2008; Lazarova & Taylor, 2009

⁵ zie ook Shultz & Adams, 2007

⁶ Euwals et al., 2009

Nederland). Gezien de vergrijzing en de ontgroening zal deze situatie alleen maar verslechteren indien er geen actie wordt ondernomen. Drie aspecten spelen hierbij een belangrijke rol: (1) het aandeel jongere mensen in de beroepsbevolking zal afnemen; (2) het aandeel oudere mensen in de beroepsbevolking zal toenemen; en (3) het aantal mensen dat ouder is dan 64 jaar zal eveneens toenemen. De staf in de zorgsector behoort vooral tot de jongere leeftijdscategorieën. Middelbare en oudere verzorgenden en verpleegkundigen verlaten het vakgebied vaker (ver) voor hun pensioengerechtigde leeftijd, dan werkenden in andere sectoren. Omdat niet alleen de beroepsbevolking, maar ook de bevolking als geheel vergrijst, zal de druk op de zorgsector in de toekomst alleen maar toenemen. Immers, ouderen hebben relatief meer zorg nodig.

De grote vraag is hoe we in de komende decennia in de behoefte aan zorg kunnen blijven voorzien. In theorie zijn er vier manieren om de 'pool' van actieve verzorgenden en verpleegkundigen toe te laten nemen. De 'input' kan worden vergroot door meer faciliteiten voor het opleiden van verzorgenden en verpleegkundigen aan te bieden. Echter, op dit moment lijkt het onwaarschijnlijk dat enkel het uitbreiden van opleidingsfaciliteiten voldoende is om het probleem van het enorme tekort op te lossen.

Een andere manier om de 'input' te vergroten is door immigratie van verzorgenden en verpleegkundigen uit andere landen. Deze migratie is veelvuldig onderwerp van discussies op Europees niveau, met aandacht voor zowel de positieve als negatieve effecten die hieraan verbonden zijn. Migratie van verzorgenden en verpleegkundigen vindt vooral plaats van Oost naar West, en er zijn pogingen gedaan om vele duizenden verzorgenden en verpleegkundigen van de nieuwe EU-lidstaten naar landen als Duitsland, Nederland en Italië te krijgen. Het succes bleef echter beperkt. Taalproblemen en een sterke binding met de eigen gemeenschap in Oost-Europa zijn genoemd als oorzaken.

Aan de 'outputkant', zou het verhogen van de pensioenleeftijd een oplossing kunnen zijn. Echter, in veel landen is er op dit moment reeds sprake van grote aantallen verzorgenden en verpleegkundigen die de zorg al ver voor de pensioengerechtigde leeftijd verlaten. Het bevorderen van de inzetbaarheid van medewerkers gedurende hun gehele loopbaan, lijkt daarom de meest effectieve manier om personeelstekorten in de zorgsector te voorkomen.⁷ Dit geldt ook voor andere sectoren die met zulke tekorten te maken hebben.

⁷ Van der Heijden, 2005

1.3 Het gevaar van vroegtijdig verlaten van de arbeidsmarkt

Uiteraard impliceren tekorten in bepaalde sectoren op de arbeidsmarkt zowel kansen als bedreigingen. Voor de mensen met een hoge mate van inzetbaarheid betekent de toegenomen werkgelegenheid een kans om bij een andere organisatie of in een andere sector aan de slag te gaan. Voor mensen met een geringe mate van inzetbaarheid kan dit een nijpende situatie opleveren, zeker als binnen een bepaalde werkdienst veel mensen “vastzitten” en zij als “achterblijvers” - vaak ook nog met een geringe belastbaarheid - met een grote en toenemende werkdruk om moeten gaan. Uiteraard is dat niet bevorderlijk voor hun arbeidstevredenheid en prestaties. De kans dat ze op termijn volledig uitvallen voor de arbeidsmarkt is dan ook niet gering.

Vroegtijdig vertrek van arbeidskrachten heeft in beginsel een neutrale waarde. Men moet bedenken dat het in sommige situaties goed is als deze uit zijn of haar baan stapt. Niet alleen voor de arbeidstevredenheid of het welzijn van de persoon zelf, maar ook voor de organisatie die er baat bij heeft dat werknemers gelukkig en gemotiveerd zijn. Bijvoorbeeld als een werknemer ernstige gezondheidsklachten heeft, of als zijn of haar loopbaan beter in een andere richting voortgezet kan worden.

Echter, in veel gevallen is vroegtijdig vertrek een gevolg van een ongewenst proces met verschillende onderliggende oorzaken waarin zowel ‘push- en pullfactoren’ gelijktijdig een rol spelen. Hier kan men beter wel gericht aandacht aan besteden.⁸ ‘Pushfactoren’ omvatten aspecten die ervoor zorgen dat mensen een negatieve perceptie ten aanzien van hun werk krijgen, bijvoorbeeld conflicten op het werk of een slechte relatie met de leidinggevende. ‘Pullfactoren’ zijn aantrekkelijke prikkels van buiten, zoals verder willen studeren of aantrekkelijke pensioenvoorzieningen.

Laten we even blijven bij het voorbeeld van de zorgsector. De meeste verzorgenden en verpleegkundigen hebben een dominante werkoriëntatie die gebaseerd is op de fundamentele wens om voor het welbevinden van hun patiënten te zorgen. Zij geven zich daarom vaak met hart en ziel voor hun werk, en zijn mede hierdoor ook weer extra kwetsbaar. In een situatie waarin de inhoud van hun werk, hun arbeidstevredenheid en hun loopbaanontwikkeling niet goed gemonitord worden, kunnen er ernstige gevolgen ontstaan, zowel voor de betreffende werknemer, als voor de organisatie. Het verloop kan toenemen, vooral onder medewerkers die gemakkelijk elders aan de slag kunnen. Indien de (bredere) inzetbaarheid

⁸ Hasselhorn et al., 2003

van een specifieke medewerker gering is, zal hij of zij de situatie vol proberen te houden, maar niet vanuit een positieve grondhouding. Binding aan een arbeidsorganisatie moet uiteraard voortkomen uit een goede 'fit' tussen individu en organisatie, en niet omdat er geen 'ontsnappingsmogelijkheden' zijn.⁹ Als werknemers gehecht zijn aan hun professie maar hun werkklimaat als negatief ervaren, dan is er een reële kans dat ze op termijn uitvallen, en - indien hun loopbaanontwikkeling verwaarloosd is - misschien zelfs de arbeidsmarkt als geheel verlaten.¹⁰

1.4 Hogere arbeidsparticipatie en activerend personeelsbeleid

Een lage arbeidsparticipatie werd al in 1990 door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) aangemerkt als het grootste sociaaleconomische probleem van Nederland. In 1994 nam het eerste paarse kabinet de doelstelling van de WRR over om de arbeidsdeelname te bevorderen. Betaald werk werd gezien als katalysator van maatschappelijke participatie en als een belangrijk wapen in de strijd tegen armoede, marginalisering en sociaal isolement. Tien jaar later, in 2004, agendeerde het kabinet de vergrijzing van de Nederlandse bevolking, en werd de noodzaak van een hogere arbeidsparticipatie en betere benutting van het arbeidspotentieel op de middellange- en met name op de korte termijn onderkend. Op 1 mei 2004 trad de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij arbeid (WGBL) in werking. In 2008 adviseerde de commissie Bakker om langer doorwerken te stimuleren en te blijven investeren in de groep oudere werknemers. Dit laatste onder meer door het omzetten of afschaffen van ontsiemaatregelen.¹¹

Bovenstaande ontwikkelingen leidden ertoe dat ook de sociale partners binnen de publieke sector de noodzaak voelden om te streven naar een meer *activerend* personeelsbeleid. Cao-afspraken worden leidend voor individuele organisaties bij het ontwikkelen van activerend personeelsbeleid. Evenals de sociale partners noemen individuele organisaties de sterke vergrijzing van hun personeelsbestand als één van de aanleidingen voor activerend personeelsbeleid. Hierdoor heeft men een duidelijk belang bij oudere werknemers die langer gezond en gemotiveerd doorwerken. Ook het dreigende personeelstekort wordt zowel door sociale partners als door individuele organisaties aangestipt (vooral binnen de zorg en het onderwijs). Dit dreigende tekort vraagt om het aantrekkelijker maken van het

⁹ Zie ook Meyer et al., 1993

¹⁰ Van der Heijden, 2005

¹¹ Zie Veldhuis & De Zwart, 2009

werk binnen de betreffende sectoren, het vergroten van de employability van zittende werknemers en het aantrekken van jongere krachten.

Binnen de verschillende sectoren in de publieke sector zijn sociale partners gestart met het ontwikkelen en implementeren van levensfasebewust personeelsbeleid en/of diverse activiteiten op sectoraal niveau.¹² Het betreft bijvoorbeeld het uitvoeren van verkennend onderzoek, personeelsmonitoring, uitgeven van informatiedocumenten over activerend personeelsbeleid of het geven van ondersteuning voor de inrichting van het beleid op organisatieniveau. Op organisatieniveau is het niet altijd even duidelijk in hoeverre en in welke vorm cao-maatregelen of -afspraken zijn ingebed in het organisatiebeleid. Wel is te zien dat enkele organisaties aan de slag zijn gegaan met levensfasebewust personeelsbeleid. Ze doen dit met financiering via het sociaal fonds binnen hun sector (bijvoorbeeld bij gemeenten), een sectoraal adviescentrum (bijvoorbeeld arbo-VO) of de Subsidieregeling Leeftijdsbewust Beleid van het Ministerie van SZW.

1.5 Verantwoordelijkheid werknemer

De hedendaagse verschuiving in het personeelsbeleid van ontzien naar ontwikkelen brengt met zich mee dat de werknemer meer verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn of haar eigen loopbaan, en impliceert een cultuuromslag. De verschuiving van baan zekerheid naar werk zekerheid en de eigen verantwoordelijkheid die de werknemer moet nemen om de eigen employability te bewaken, vragen om een goede (vertrouwelijke) verstandhouding tussen leidinggevende en werknemer (het psychologisch contract). Het is buitengewoon belangrijk dat werknemers goed op de hoogte worden gesteld van wat er met gegevens uit functionerings- en loopbaangesprekken gebeurt. Bovendien dient men rekening te houden met diversiteit in het personeelsbestand binnen een organisatie, en met verschillen in functies en de daarbij behorende werkcultuur binnen een organisatie.

Als 'best practices' kunnen de Universitaire Medische Centra (UMC's) en de bouw worden genoemd. De UMC's hebben als één van de eerste sectoren een concrete maatregel geformuleerd in hun nieuwste cao voor het toepassen van het (extra) persoonlijk budget voor de ontwikkeling van de werknemers. Dit budget is gefinancierd uit de beëindiging van het extra vakantieverlof op basis van leeftijd, de vrijval van de seniorenregeling en de beperking van het buitengewoon verlof. In

¹² Bijvoorbeeld bij gemeenten vanuit het A+O-fonds en de universiteiten vanuit SoFoKleS. Zie Veldhuis & De Zwart, 2009

de bouwsector is van oudsher nauwelijks sprake van concreet leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar het draagvlak voor het invoeren ervan groeit. Onderzoek heeft uitgewezen dat scholing en loopbaanplanning kunnen bijdragen aan doorstroming van oudere werknemers naar fysiek minder zware functies. Verbetering van de arbeidsomstandigheden zorgt ervoor dat oudere werknemers met minder fysieke capaciteiten langer kunnen doorwerken en vormt daarbij een van de belangrijkste bouwstenen voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid in de bouw. Bijvoorbeeld het implementeren van deeltijdwerk, vierdaagse werkweek, niet laten werken in ploegendienst, geen overuren laten maken, fysiek minder zwaar werk laten uitvoeren en taakrotatie.

2. Het belang van expertiseontwikkeling gedurende de gehele loopbaan

Het ontwikkelen en behouden van expertise en flexibiliteit in het werk, en het bewaken van de individuele inzetbaarheid is geen sinecure. Echter, het potentieel van de arbeidsmarkt als geheel, en de mogelijkheid voor arbeidsorganisaties om competitief te zijn in allerlei sectoren hangt af van het vermogen van individuele medewerkers om hun fundamentele kwalificaties verder te ontwikkelen. Dit is niet gemakkelijk omdat de kwalificaties die nodig zijn om het werk naar behoren uit te kunnen oefenen steeds sneller veranderen.

2.1 Flexibiliteit

Een kenmerk van de veranderingen in benodigde werkkwalificaties is dat ze niet alleen nieuwe expertisebehoeftes creëren, maar ook nieuwe mogelijkheden om te leren. De vereiste kwalificaties worden steeds complexer terwijl de zogenaamde 'halfwaardetijd' van deze kwalificaties steeds korter wordt. Medewerkers die in staat zijn om aan de tegenwoordige eisen te voldoen, zijn degenen met de meest actuele kennis en vaardigheden, maar ook met de bekwaamheden om continu nieuwe vereiste expertises op te bouwen. Omdat het moeilijk is om de veranderende arbeidsmarkteisen te voorspellen, is het verkrijgen van flexibiliteit in het functioneren het sleutelcriterium dat medewerkers in staat stelt om in de race te blijven. Om de beste te zijn in een bepaald gebied moet men op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen, moet men zijn of haar eigen expertise regelmatig onder de loep nemen en moet men voortdurend vechten tegen zogenoemde 'obsoletie': de mate waarin professionals 'up-to-date' kennis en vaardigheden missen die noodzakelijk zijn om in hun huidige functies of in toekomstige functies goed te kunnen presteren.¹³

¹³ Kaufman, 1974, p. 23

Begaafdheid is absoluut geen garantie om tot expert uit kunnen groeien. Expertise in het werk betekent niet alleen de bekwaamheid om de huidige functie goed uit te kunnen oefenen, maar ook de allocatie en acceptatie van (breder) verantwoordelijkheden in het werk. Deze verantwoordelijkheden zijn niet per se inherent aan iemands huidige expertisegebied, maar zijn wel een voorwaarde om nieuwe expertise op te kunnen bouwen. Mensen moeten zowel verantwoorde-lijkheden als bevoegdheden krijgen om zich in hun werk blijvend te kunnen ontwikkelen.

2.2 Duale verantwoordelijkheid voor permanente ontwikkeling

Een verdere individuele loopbaanontwikkeling is alleen mogelijk indien het management het nuttig vindt om in een bepaalde medewerker te investeren. Bovendien is het uiteraard van belang dat mensen bereid en in staat zijn om zelf ook actief te investeren in het verder uitbouwen van hun expertise. Deze duale verantwoordelijkheid noodzaakt tot goed overleg en veelvuldige interacties tussen werkgever en werknemer. Dit overleg is in alle fases van de loopbaan belangrijk.

Gedurende de laatste vier decennia hebben loopbaanonderzoekers zich gericht op het idee van een voortdurende ontwikkeling tijdens de hele loopbaan, daarbij rekening houdend met leeftijdsgerelateerde vraagstukken.¹⁴ In de literatuur is een verschuiving waarneembaar binnen het domein van Human Resource Development (HRD) van 'onderwijs-minded' naar 'life-long learning-minded'.¹⁵ Met andere woorden: een beroepsopleiding kan iemand slechts gedeeltelijk voorbereiden op het ontwikkelen van de benodigde kennis en vaardigheden. Het periodiek volgen van iemands competenties is de enige manier om te overleven op de arbeidsmarkt. Echter, het is de vraag of de huidige arbeidspopulatie in staat is en voldoende wordt aangemoedigd om gedurende de gehele loopbaan, het arsenaal aan professionele competenties uit te breiden en als zodanig inzetbaar te blijven. Laten we daarom eens explicieter kijken wat bekend is over de relatie tussen leeftijd en loopbaanontwikkeling.

¹⁴ Zie Van der Heijden (1998) voor een uitgebreidere review ten aanzien van dit issue

¹⁵ Kwakman et al., 2002; Thijssen, 1997

3. Leeftijd en loopbaanontwikkeling

De relatie tussen leeftijd en loopbaanontwikkeling is een belangrijk aandachtsgebied in hedendaags loopbaanonderzoek. Het doel is het formuleren van preventieve en proactieve maatregelen om de employability van medewerkers gedurende alle loopbaan- en leeftijdsstadia te bewaken, onder meer via 'life-long learning'.¹⁶

3.1 Naar een niet-normatieve blik

Naar mijn mening kunnen veel loopbaanproblemen aangepakt en mogelijk opgelost worden als medewerkers, hun familieleden en het management in arbeidsorganisaties hun attitude ten aanzien van leeftijd, loopbaanmodellen en loopbaansucces veranderen. Gezien de enorme diversiteit in loopbaanpatronen, alsook in percepties ten aanzien van loopbaan- en levenssucces, moet een niet-normatief raamwerk worden gehanteerd. Niemand is in staat om voor anderen te beslissen wat succes in het leven en in het werk inhoudt, en hoe en wanneer, dat wil zeggen, op welke leeftijd, dat bereikt zou moeten zijn.

Bovendien denk ik dat het van groot belang is om te erkennen dat de belastbaarheid van mensen erg verschillend is. Niet in de laatste plaats vanwege grote verschillen in persoonlijke eigenschappen, maar ook in de mate van werk-thuis interferentie en de mogelijkheden om de werk-thuis balans te bewaken. Ook is het belangrijk dat we ons realiseren dat er verschillende momenten in de loopbaan kunnen zijn waarop iemand in grote mate belast wordt met zorgtaken (naast het betaalde werk); niet alleen tijdens de jaren van zorg voor kleine kinderen, maar ook tijdens de jaren van zorg voor zieke ouders.

3.2 Voorkomen stereotyperingen

Gegeven de huidige eisen die gesteld worden aan arbeidskrachten is de aandacht voor employability-bevordering, rekening houdende met iemands persoonlijke situatie, pure noodzaak. De percepties die de medewerkers zelf, hun leidinggevenden en hun familieleden hebben van de mogelijkheden en beperkingen gedurende hun loopbaan bepalen het loopbaangedrag van laatstgenoemden zeer sterk. Daarom moet het voorkómen van leeftijdsstereotypering een belangrijk aandachtspunt zijn in employability-beleid.¹⁷

¹⁶ Billett, 2001; Cervero, 2001; Ellström, 1996; Tuijnman & Van der Kamp, 1992; Van der Heijden et al., 1998

¹⁷ zie bijvoorbeeld Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001; Finkelstein & Burke, 1998; Rosen & Jerdee, 1976

In onderzoek van eigen hand heb ik samen met collega's gewerkt aan het ontrafelen van de percepties, attitudes en gedragingen van medewerkers en hun direct leidinggevend ten aanzien van het concept leeftijd en werk. De reden hiervan was dat ik de mechanismen van loopbaanprogressie en loopbaanfrustratie beter wilde begrijpen. Uit de verschillende empirische studies die zijn uitgevoerd hebben we kunnen concluderen dat veel (hoog)gekwalficeerde medewerkers geconfronteerd worden met een progressieve afname van de mate van employability in latere loopbaanfases.¹⁸ Over het algemeen kunnen we uit deze studies afleiden dat, ondanks negatieve stereotypen, leidinggevend de kwaliteit van het functioneren van veertigplussers als voldoende of zelfs hoog inschatten. Voor wat betreft de nutswaarde van hun functie, hebben we gevonden dat de meeste veertigplussers een positie vervullen die onmisbaar is voor de afdeling en/of voor de organisatie. Met de toename in leeftijd is een geringe afname waarneembaar in de nutswaarde, maar zeker geen dramatische.

3.3 *Leerwaarde en mobiliteit*

Een veel groter probleem schuilt in de relatief lage leerwaarde van de functie. Dat wil zeggen de waarde die de functie heeft als voedingsbodem voor de verdere ontwikkeling van de medewerker zelf.¹⁹ In een dergelijke situatie vormt de functie die iemand vervult geen goede basis voor het aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden. In deze categorie vallen ook de mensen die, volgens hun leidinggevend, zelf geen initiatief meer nemen tot het verder uitbouwen van hun expertise. Een andere belangrijke indicator voor de groeimogelijkheden die medewerkers hebben, is gelegen in de mate waarin hun functie ze de mogelijkheid biedt om naar andere banen over te stappen. Functionele mobiliteit, dat wil zeggen de bekwaamheid tot transitie tussen banen, neemt sterk af boven de veertig jaar. Bovendien zijn leidinggevend van mening dat veel van de veertigplussers in de nabije toekomst niet elders inzetbaar zijn, noch binnen hun eigen organisatie, noch daarbuiten.

De resultaten van ons onderzoek demonstreren de intensiteit en de snelheid waarmee oudere werknemers 'vastroesten'. Leidinggevend zijn van mening dat veertigplussers vast zitten aan 'werk dicht bij huis': banen binnen de eigen afdeling of organisatie eenheid en binnen het huidige expertisegebied van de medewerker. Interne mobiliteit buiten de onmiddellijke cirkel van eigen afdeling of organisatie van de medewerker is nauwelijks aan de orde. De mogelijkheden tot externe mobiliteit (naar een andere werkgever) worden al helemaal laag ingeschat.

¹⁸ zie Boerlijst, 1994; Boerlijst & Van der Heijden, 1996; Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993

¹⁹ Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993

In het algemeen blijken leidinggevendenden niet op de hoogte te zijn van de externe en informele sociale netwerken waarin hun oudere medewerkers participeren. Ten slotte wijzen eerdere studies ook uit dat trainings- en opleidingsprogramma's voornamelijk gericht zijn op het huidige functiegebied van de medewerker en niet of nauwelijks op het opbouwen van expertise op een aangrenzend of nieuw terrein. Dit betekent dat in een mogelijke toekomstsituatie waarin de functie van de medewerker obsoleet of overbodig wordt, hij of zij waarschijnlijk niet in staat zal zijn om nieuwe functies te gaan vervullen.

3.4 Perceptie leidinggevendenden

Uit onze studies kunnen we concluderen dat veel oudere arbeidskrachten door hun leidinggevendenden niet in staat worden geacht om om te gaan met de hoge eisen die de moderne, complexe en competitieve arbeidsmarkt aan ze stelt. Bovendien zijn de leidinggevendenden van mening dat de bekwaamheid en motivatie om nieuwe kennis en vaardigheden te leren afneemt met de leeftijd. Sterker nog, omdat de kennis- en vaardigheidsdomeinen binnen hun huidige functies met steeds grotere snelheid aan verandering onderhevig zijn, is de inzetbaarheid van deze medewerkers in hun huidige functies al in gevaar. Ook is gebleken dat leidinggevendenden consistent zijn in hun acties, blijktens hun geringe aandacht voor de loopbaanontwikkeling van de veertigplussers. Sommige leidinggevendenden beargumenteren dat de terugverdiëntijd te kort is.²⁰ We kunnen ons echter afvragen of de meeste leidinggevendenden wel zo goed kunnen rekenen. De 'verwaarlozing' van de loopbaanontwikkeling begint immers al bij mensen van veertig jaar, terwijl ze dan nog minstens vijfentwintig jaar inzetbaar moeten zijn.

Wat de zaak nog ernstiger maakt, is de zogeheten 'selffulfilling prophecy' die hier lijkt op te treden. Heeft de leidinggevende weinig oog voor verdere loopbaanontwikkeling, dan verslapt ook de aandacht voor verdere loopbaangroei van de medewerker zelf. Hierdoor zien we met het ouder worden de ontwikkeling van werknemers ernstig in gevaar komen. En dit terwijl er allerlei mogelijkheden zijn om individuele loopbaanontwikkeling en employability te stimuleren.

²⁰ Boerlijst, 1994

4. Mogelijkheden voor individuele loopbaanontwikkeling en employability-bevordering²¹

Door de nadruk op employability en 'life-long learning' is de individuele ontwikkeling van medewerkers bij steeds meer organisaties en onderzoekers op de agenda komen te staan. Aanvankelijk lag de nadruk op training, waarbij medewerkers buiten de dagelijkse werksituatie in een formele leersituatie onder begeleiding van een expert nieuwe vaardigheden en kennis kregen aangereikt. Geleidelijk begon men zich te realiseren dat het ontwikkelen van medewerkers op andere manieren kan plaatsvinden dan alleen via formele training en dat de werksituatie zelf een belangrijke bron van leren en ontwikkeling kan zijn. Naast de formele, expliciete en gestructureerde leersituaties kunnen ook informele, impliciete, en minder gestructureerde situaties - met collega's in plaats van experts - leerprocessen in gang zetten. Gebleken is dat dergelijk informeel leren een groter aandeel heeft in het geheel van leerervaringen dan formele, gestructureerde leersituaties.²²

4.1 Werkend leren

Er zijn verschillende factoren die bepalen of en wat er op het werk wordt geleerd. Aangenomen wordt dat het werk het leren stimuleert wanneer er een discrepantie bestaat tussen de kennis en vaardigheden van de werknemer en de kennis en vaardigheden die voor het werk nodig zijn.²³ In dat geval zal het werk de medewerker uitdagen nieuwe vaardigheden te ontwikkelen of de eigen vaardigheden en kennis op een andere manier te gebruiken.²⁴ Vanuit die gedachte worden veranderingen in de werksituatie, zoals functieroulatie, tijdelijke uitwisselingen en het meewerken aan speciale projecten, gebruikt om de ontwikkeling en employability van de individuele werknemer te bevorderen.

Ook de werksituatie zelf kan tot leren en ontwikkeling aanzetten. Verschillende aspecten kunnen de leerwaarde van de werksituatie vergroten, zoals uitdaging, innovaties, verantwoordelijkheid, feedback en een zekere mate van complexi-

²¹ Paragraaf vier omvat een gedeelte uit een artikel van eigen hand getiteld 'Employability en individuele ontwikkeling op het werk' uit het tijdschrift *Gedrag en Organisatie* waarin een overzicht van relevante literatuur wordt gegeven. Gezien de grote hoeveelheid aan achterliggende relevante wetenschappelijke literatuur is, ten behoeve van de informatieoverdracht aan de lezer, besloten om dit stuk integraal over te nemen. Zie: Van Dam, Van der Heijden, & Schyns, 2006, p. 58 en verder.

²² Jacobs & Jones, 1995; Marsick & Watkins, 1990

²³ Noe et al., 1997

²⁴ London, 1989

teit.²⁵ Tot slot is de autonomie binnen een functie van belang. Leren wordt bevorderd wanneer werknemers de mogelijkheid hebben zelf het initiatief te nemen, te experimenteren en te kiezen op welke manier zij een doel willen bereiken.²⁶ Sommige functies zijn zo beperkt dat mensen niet in staat worden gesteld om iets te leren dat buiten het directe bereik van hun huidige functie ligt.²⁷

Naast deze werkkenmerken speelt de sociale werkomgeving een grote rol in leer- en ontwikkelingsprocessen. Collega's zijn belangrijke bronnen van voorbeelden, feedback en steun²⁸, terwijl mentorschap en intervisiegroepen meer formele manieren zijn om van anderen te leren.²⁹ Daarnaast kan de leidinggevende het ontwikkelingsproces actief beïnvloeden door de individuele ontwikkeling te steunen of te stimuleren³⁰, bijvoorbeeld door feedback te geven en doelen te stellen of door de mogelijkheid te geven om bepaalde taken uit te voeren.³¹ Uit onderzoek komt naar voren dat de ontwikkeling van medewerkers wordt bevorderd door een goede werkrelatie met de leidinggevende zoals dat het geval is bij een hoge LMX-relatie (Leader-Member eXchange, oftewel de uitwisselingrelatie tussen medewerker en leidinggevende) en bij 'transformationeel' leiderschap.³²

Uiteraard spelen interpersoonlijke verschillen ook een rol bij leerprocessen en -activiteiten. In de eerste plaats is het van belang dat de medewerker gemotiveerd is om te leren³³, bereid is om de eerder genoemde discrepantie tussen aanwezige en vereiste kwaliteiten te overbruggen en openstaat voor veranderingen in de werksituatie.³⁴ Relevant is tevens het vertrouwen van de werknemer in de eigen capaciteiten, zoals het vermogen om te leren, te ontwikkelen, met nieuwe en uitdagende situaties om te gaan en taken uit te voeren die buiten het bestek van de eigen functie vallen.³⁵

²⁵ Lombardo & Eichenger, 1989; McCauley et al., 1994; McCauley & Hezlett, 2001; Noe et al., 1997; Poell et al., 2004

²⁶ McCall et al., 1988; McCauley et al., 1994

²⁷ Boerlijst et al., 1993

²⁸ Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003

²⁹ Noe et al., 1997

³⁰ Birdi, Allen & Warr, 1997; Maurer & Tarulli, 1994; Schyns, 2004; Van Dam, 2003, 2004

³¹ Bezuijen, 2005; Schyns, 2004

³² Basu & Green, 1997; Bierly, Kessler & Christensen, 2000

³³ Birdi et al., 1997; Noe & Wilk, 1993; Warr & Bunce, 1995

³⁴ London, 1989; Van Dam, 2005

³⁵ Gist & Mitchell, 1992; Birdi et al., 1997; Maurer, 2001; Noe et al., 1997; Parker, 1998

5. De Loopbaan Potentieel Methodiek

Hoe kunnen al deze inzichten nu concreet worden toegepast binnen een arbeidsorganisatie? De Loopbaan Potentieel Methodiek (LPM)³⁶ biedt daarvoor de mogelijkheid. Deze methodiek is ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek en internationaal gevalideerd. Terug naar de praktijk dus! Maar wel een theoretisch en empirisch gefundeerde praktijk. Employability wordt gezien als een concept dat bestaat uit vijf dimensies of componenten.³⁷ Deze vijf dimensies samen bepalen welk niveau van inzetbaarheid iemand heeft. Aan elk van de vijf componenten moet gedegen aandacht worden besteed om te kunnen spreken van een hoog niveau van inzetbaarheid.

(1) *Beroepsexpertise* betreft de vakspecifieke vaardigheden. Het is een basisvoorwaarde voor iemands inzetbaarheid. Concreet betekent het hebben van expertise dat iemand voldoende kennis en vaardigheden heeft om goed te kunnen functioneren binnen zijn of haar huidige functiegebied.

(2) *Anticipatie en Optimalisering* verwijst naar het vermogen om te reflecteren op de ontwikkeling die een bepaald vakgebied doormaakt en inzicht in de eisen die dit voor de eigen ontwikkeling met zich meebrengt. Voor een hoog niveau van employability dienen werknemers te beschikken over een grote mate van creatief vermogen en veranderingsbereidheid. Bovendien moeten ze een bepaalde mate van ambitie hebben om de beste resultaten te willen bereiken.

(3) *Persoonlijke Flexibiliteit* is een ander belangrijk vermogen tot aanpassing dat nodig is om een optimale inzetbaarheid te garanderen. Het heeft betrekking op de capaciteit om gemakkelijk tussen banen en organisaties te wisselen, en verwijst naar het vermogen van medewerkers om zich aan te passen aan veranderingen waar men niet altijd zelf voor gekozen heeft, zoals veranderingen in taken, verantwoordelijkheden, werklocaties, werktijden en de collega's met wie men werkt.

(4) *Organisatiegevoel* verwijst naar de competentie die mensen hebben om zich aan te passen aan de bedrijfscultuur en aan de ongeschreven wetten die er heersen. Organisatiegevoel zorgt ervoor dat medewerkers succesvol kunnen participeren in verschillende samenwerkingsverbanden. Het gaat hierbij om het delen van ver-

³⁶ Van der Heijden, 2005

³⁷ Van der Heijde en Van der Heijden, 2006

antwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, overwinningen, mislukkingen, en om het gezamenlijk bepalen van doelstellingen.

(5) *Balans* gaat om het vermogen evenwicht te houden tussen de eigen belangen en die van de organisatie. Deze belangen kunnen botsen, bijvoorbeeld wanneer de werkgever graag wil dat een werknemer zich verder specialiseert op een specifiek terrein terwijl de werknemer zelf juist liever breed inzetbaar blijft. De mate van balans heeft ook betrekking op het evenwicht tussen de huidige functie en de aandacht voor de loopbaan als geheel en op de (vaak) tegenstrijdige belangen van werk versus privé.

De LPM omvat de bovengenoemde vijf dimensies van employability en een veelheid aan factoren (individuele, functiegebonden, en organisatorische) die van invloed zijn gebleken op de ontwikkeling van employability. Bovendien geeft de methodiek inzicht in iemands kansen op loopbaansucces (objectief en subjectief), nu en in de nabije toekomst. De LPM bestaat uit een internationaal gevalideerde vragenlijst die is verwerkt tot een 'online survey' voor medewerkers en hun leidinggevers, een geautomatiseerde feedbackrapportage en richtlijnen voor een eventueel te houden feedbackgesprek door een gecertificeerde coach. De uiteindelijke rapportage geeft inzicht in iemands inzetbaarheid, de sterke en zwakke punten en maakt duidelijk aan welke factoren aandacht besteed moet worden. Indien een organisatie de methodiek structureel invoert, geven de metingen inzicht in de ontwikkeling van het totale arbeidspotentieel. Onder- en overgequalificeerde medewerkers worden sneller gesignaleerd. Hetzelfde geldt voor de tekortkomingen van de kant van de organisatie inzake het bevorderen van inzetbaarheid van specifieke groepen medewerkers, maar ook ten aanzien van de tekortkomingen ten aanzien van de ontwikkelingsinspanningen door individuele medewerkers zelf. De LPM meet de bekwaamheden die nodig zijn om nu en in de toekomst met succes deel te kunnen nemen aan het arbeidsproces. Hiermee biedt het wetenschappelijk valide handvatten voor individuele loopbaanplanning en coaching, organisatieverandering, het structureren van beoordelings- en functioneringsgesprekken en voor selectiedoeleinden.

5.1 Wat kan je als werknemer zelf doen?

De werknemer kan zelf veel invloed uitoefenen op zijn of haar inzetbaarheid door aandacht te hebben voor de zogenaamde 'persoonsgebonden factoren'. Een voorbeeld is de participatie in sociale netwerken, zoals een commissie, werkgroep, werkverband of projectgroep waarin mensen participeren om informatie

uit te wisselen, van elkaar te leren, hun zichtbaarheid te vergroten en zichzelf te kunnen profileren. Een ander voorbeeld is het volgen van training en opleidingsprogramma's. Functie-eisen veranderen heel snel en een overstap naar een nieuw gebied is aan de orde van de dag. Dit betekent dat je voortdurend je inzetbaarheid dient te bewaken en nieuwe kennis en vaardigheden op moet doen om in te kunnen spelen op allerlei technologische en vakinhoudelijke veranderingen. Iedereen zou zich geregeld moeten afvragen: Hoe wil ik dat mijn baan er over drie tot vijf jaar uitziet, en welke investeringen zijn nodig om dit te realiseren? Een andere factor is de werk - privé balans. Persoonsgebonden factoren als loopbaanbetrokkenheid (hoe belangrijk vind ik mijn loopbaan?), handelingsstijl (hoe ga ik om met problemen?) en bevlogenheid (ga ik op in mijn werk, waardoor ik gemotiveerd blijf, en er plezier aan beleef?) zijn voorbeelden van enkele andere factoren die allemaal de mate van employability beïnvloeden.

5.2 De rol van de organisatie en het belang van de inhoud van de functie

'Organisatiegebonden factoren' die in de LPM worden meegenomen, verwijzen bijvoorbeeld naar de aandacht van de direct leidinggevende voor een verdere loopbaangroei, gericht op het voorkomen van 'ervaringsconcentratie'.³⁸ Het verbreiden van expertise maakt mensen niet alleen beter in staat om met veranderingen om te gaan, maar maakt ze ook waardevoller voor de gehele organisatie. Leren hoeft niet alleen tijdens een cursus te gebeuren, het kan ook door informatie met naaste collega's uit te wisselen. Dat kan onder meer door het instellen van mentorschap, netwerken en intervisiegroepen. De bedrijfscultuur moet rijp gemaakt worden om gericht te kunnen samenwerken. Medewerkers die hun employability willen vergroten zijn geen concurrenten van elkaar, maar in de eerste plaats medewerkers die elkaar helpen te reflecteren op hun werk, en die samen kennis verzamelen over welke competenties in de toekomst noodzakelijk zijn. Een goed leerklimaat heeft een positieve invloed op de dimensies van employability. Zo'n leerklimaat houdt in dat er voldoende tijd is om te leren en dat de organisatie in elke fase van de loopbaan ontwikkelingsmogelijkheden biedt.

Verder kan door werknemer en leidinggevende gekeken worden naar de specifieke functie-inhoud. De zogenoemde 'functiegebonden factoren' hebben betrekking op de concrete vormgeving van de loopbaan en de mobiliteitsstappen die de medewerker maakt. Een voorbeeld van zo'n factor is de 'leerwaarde van de functie': de waarde die een functie heeft als voedingsbodem voor de verdere ont-

³⁸ Thijssen, 1996

wikkeling van de medewerker zelf.³⁹ De leerwaarde wordt bepaald door de aard van het werk, zoals de taken en de mate van uitdaging die een functie biedt. Ongunstige werkomstandigheden of een gebrek aan tijd om verder te kijken dan de specifieke functie vereist, is voor de meeste medewerkers nadelig. In de praktijk komt er dan van een verdere ontwikkeling niets terecht.

Idealiter zorgt de organisatie ervoor dat leidinggevend naast hun 'output' ook worden afgerekend op het bevorderen van de employability van hun medewerkers. Een goed functionerend loopbaanbeleid komt tot uiting in een goede positionering van de juiste persoon op de juiste plaats in de organisatie in het hier en nu. Wil deze persoon ook in de toekomst goed inzetbaar blijven in een maatschappij waarin verandering de enige zekerheid is, dan is aandacht voor employability een 'must'. Uiteraard heeft dit alles te maken met een diepgaande kennis van de individuele kwaliteiten van de medewerker. Deze kennis ontstaat niet zomaar, zij behoeft een structurele aandacht en wordt alleen verworven indien we individuele competenties van alle medewerkers in alle sectoren van de arbeidsmarkt op een betrouwbare manier kunnen meten.

6. Conclusies en implicaties voor beleid

Het bovenstaande maakt duidelijk dat een integrale benadering nodig is om employability en 'life-long learning' gedurende de gehele loopbaan te stimuleren. In lijn met de tegenwoordige interesse in de zogenaamde positieve psychologie⁴⁰ zouden alle betrokken partijen (het Rijk, cao-partijen, individuele arbeidsorganisaties, en individuele medewerkers) gericht moeten zijn op het inrichten van gezonde, aantrekkelijke, en uitdagende loopbanen. Gezien de grote individuele verschillen tussen mensen, de pluriforme arbeidsmarkt en het toegenomen belang van andere levensgebieden, zoals vrije tijd, moeten de betrokken partijen voorkomen dat ze denken in termen van categorieën aangaande pensioenleeftijd, loopbaanpieken, loopbaansucces, leerbehoeftes, enzovoorts. Mensen hebben heel verschillende ideeën over en antwoorden op loopbaangerelateerde vragen als: Hoe lang moet ik nog doorwerken? Hoe lang mag ik nog doorwerken? Hoe lang wil ik nog doorwerken? Hoe lang heb ik nog....?

³⁹ Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993

⁴⁰ Bakker & Schaufeli, 2008

Wederzijds respect en openheid in de communicatie tussen alle betrokken partijen zijn naar mijn mening de sleutelbegrippen om tegemoet te kunnen komen aan de pluriformiteit op de arbeidsmarkt en aan de individuele preferenties, capaciteiten en verwachtingen met betrekking tot werk en persoonlijke ontwikkeling. In lijn met de OECD⁴¹ sta ik een brede definitie van 'life-long learning' voor die de basis is voor employability-bevordering: "All organised systematic education and training activities in which people can take part in order to obtain knowledge and/or learn new skills for a current or a future job, to increase earnings and to improve job and/or career opportunities in current or other fields." Een levenlang leren is alleen maar mogelijk indien mensen systematische en valide informatie hebben over hun bekwaamheden. Met andere woorden: als ze in staat zijn om accurate zelfwaarnemingen te maken, zorgvuldig na te gaan welke kwalificaties ze voor de toekomst nodig hebben en als ze in staat zijn om hun gedrag aan deze behoeftes aan te passen.⁴²

Packer en Sharrar signaleren een transformatie van HRD- naar HHBD-afdelingen ('Helping Human Beings Develop').⁴³ Een goed voorbeeld daarvan is het keurmerk 'Investor in People' (IiP), dat rond 1990 in de UK is ontwikkeld. Het stimuleert arbeidsorganisaties om in de employability van hun medewerkers te investeren door verdere training en ontwikkeling. Een pilotproject van het Ministerie van Economische Zaken wijst op de waarde van 'life-long learning' activiteiten. Commitment van het management bleek hierbij de belangrijkste succesfactor. De bekwaamheden van managers om de kwaliteit van de expertise van hun ondergeschikten zorgvuldig te beoordelen en hun bekwaamheden om ontwikkelingsbehoeftes te vertalen naar loopbaanbevorderende activiteiten, zijn de sleutelfactoren voor succes.⁴⁴

Dit bevestigt me nog weer eens in mijn denken dat er alleen sprake kan zijn van employabilitybevordering als het leidinggevend middenkader wordt beoordeeld op de mate waarin ze zich actief bezighouden met 'Human Capital Management'.⁴⁵ 'Human Capital Management' vereist dat het topmanagement in een organisatie HRM-systemen van strategisch belang vindt en implementeert en dat zij een continue en systematische training van het lijnmanagement ondersteunt.⁴⁶ Omdat

⁴¹ OECD, 2000, p. 403

⁴² Zie ook Van der Heijde & Van der Heijden, 2006

⁴³ Packer en Sharrar, 2003

⁴⁴ Zie ook Textor & Hoeksema, 2001

⁴⁵ Van der Heijden, 2005

⁴⁶ Earnshaw, Rubery, & Cooke, 2002; Marchington & Wilkinson, 2002

leiderschapsgedragingen in zo geringe mate voorspeld worden door dispositionele eigenschappen die erfelijk zijn, heb ik alle hoop dat stijlen en effectiviteit van leidinggevenden positief beïnvloed kunnen worden door middel van rigoureuze leiderschapstraining.⁴⁷

Om serieus werk te kunnen maken van het stimuleren van loopbaangroei, moeten ook alle partijen het erover eens zijn dat ze ‘meer moeten geven’ dan formeel in arbeidsovereenkomsten is vastgelegd.⁴⁸ Werkgevers moeten ruimte maken voor individuele aspiraties bij het vormgeven van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Medewerkers, daarentegen, moeten in staat gesteld worden en bereid zijn om periodes van grote investeringen en loyaliteit aan het werk af te wisselen met periodes van reflectie, en soms zelfs verandering. Daarom moet het jaarlijkse beoordelingsgesprek, en nog beter, zoveel mogelijk gesprekken, verrijkt worden met discussies over ontwikkelingsbehoeftes en reflecties op toekomstige loopbaanwensen.⁴⁹

Hiervoor zijn veel nauwere contacten en diepere relaties nodig tussen de betrokken partijen. Gezien de enorme discrepanties tussen de beoordelingen van expertise en employability door medewerkers zelf en hun direct leidinggevenden⁵⁰, is het van groot belang dat leidinggevenden heel helder omschrijven *hoe* ze over de competenties van een bepaalde medewerker denken, en *waarom* ze er zo over denken. Dit kan door ze expliciet te vragen naar voorbeelden van prestaties en gedragingen die hun scores op beoordelingsinstrumenten kunnen rechtvaardigen. Dit laatste kan bovendien leeftijdstereotypering in beoordelingen tegengaan, alsook ‘halo-effecten’ (antwoordtendenties, bijvoorbeeld als gevolg van de mate waarin men iemand al dan niet mag). En in dezelfde lijn zouden managers hun ondergeschikten kunnen uitnodigen om duidelijk te motiveren waarom ze tot een bepaald zelfoordeel zijn gekomen. Dit kan dan weer het zogenaamde ‘leniency effect’ (een te rooskleurig zelfbeeld geven) tegengaan.

Mogelijkheden te over, maar er is veel werk aan de winkel. Ik sluit af met de meest belangrijke aanbevelingen voor de verschillende betrokken partijen in de hoop dat het helpt in het oppakken van loopbaan- en employabilitybevorderende activiteiten op de enige juiste manier: samen en in goed overleg.

⁴⁷ Judge & Bono, 2000; Loehlin et al., 1998; Riemann, Angleitner, & Strelau, 1997; Barling, Weber, & Kelloway, 1996

⁴⁸ Coyle-Shapiro & Kessler, 2000

⁴⁹ Boxall & Purcell, 2003

⁵⁰ Van der Heijden, 2000

6.1 Aanbevelingen voor brancheorganisaties, overheid, en CAO-partners

- Vanuit het belang van de instandhouding van deskundigheid in hun sector kunnen brancheorganisaties een sterke invloed uitoefenen op de bevordering en het behoud van inzetbare vaardigheden: ⁵¹:

Het is belangrijk om voortdurend te werken aan de verbreding van scholingsmogelijkheden om zo de inzetbaarheid van werknemers binnen en buiten de huidige werksetting te vergroten. Een voorbeeld van een employabilitybevorderend branche-initiatief is het Werk en Vakmanschap project, waarmee een kader is gecreëerd voor investeren in opleiding. Bovendien blijft vakkennis voor de technische branche behouden doordat technisch geschoolde werknemers die binnen hun eigen bedrijf overbodig zijn geworden, in dienst kunnen komen van een coöperatie. Na eventuele bij- en omscholing worden zij op een nieuwe werkplek ingezet.

Het is belangrijk om de erkenning en certificering van de leerervaringen en opleidingen te bevorderen. Sommige bedrijven hebben de certificering zelfs een plaats in de loopbaanontwikkeling gegeven. Certificering is een 'win-win'-situatie: werkgevers hebben iemands kunnen extern getoetst, werknemers hebben vaardigheden met een 'transferwaarde' gekregen.

Men dient voortdurend te werken aan optimale netwerken voor uitwisselingen van informatie over vacatures en overcompleet personeel binnen de branche. Zo wisselen enkele grote uitgevers informatie uit over vacatures die vaak niet in de kranten verschijnen.

- Voor de overheid is het bevorderen van employability een belangrijk aandachtspunt omdat een goed opgeleide en breed inzetbare beroepsbevolking bijdraagt aan het concurrerend vermogen van de economie. Dit kan zij doen door het bevorderen van permanent leren, en het bewaken van de samenhang in het arbeidsbestel. De hoeveelheid aan regelingen en wetten moeten voortdurend getoetst worden aan de mate waarin ze de mobiliteits- en aanpassingsbereidheid van werknemers bevorderen. In dit verband is ook de rol van de sociale zekerheid van belang. Voor veel werknemers is de specifieke invulling van het sociale vangnet in sterke mate gerelateerd aan hun loopbaangedrag. Voor wat betreft het bewaken van de samenhang in het arbeidsbestel is het belangrijk om voortdurend de balans tussen de wens tot flexibiliteit van werkgevers en de behoefte aan zekerheid van werknemers in het oog te houden.

⁵¹ Gebaseerd op Gaspersz & Ott, 1996

- Cao-partners dienen afspraken te maken rond permanente scholing en stimulering van de mobiliteit. Zie voor goede concrete voorbeelden in deze de Stichting Arbeidsmarkt en Opleiding Metalektro⁵² en het Levensfasebewust Personeelsbeleid zoals geformuleerd voor de UMC's.⁵³ Cao-partners moeten ook duidelijk communiceren naar de werknemers dat zij in grote mate ook *zelf* verantwoordelijkheid zijn voor hun eigen loopbaan en dat zij ook *zelf* initiatieven moeten nemen. Ook dienen zij meer en meer bewust te worden gemaakt van het feit dat zij blijvend moeten investeren in scholing, het opdoen van nieuwe werkervaringen en dit zonodig in hun eigen tijd moeten doen.

Concreet is het van belang dat de brancheorganisaties, de overheid en de cao-partners zich richten op het uitoefenen van de volgende vier rollen:

- (1) Het opzetten van een platform waar alle belanghebbenden elkaar ontmoeten, de dialoog kunnen voeren en hun standpunten kunnen delen, teneinde samen tot het formuleren van concrete voorstellen te komen (dialoog).
- (2) Het fungeren als een reactief klankbord voor regeringsinitiatieven en beleid (consultatie).
- (3) Het opzetten van een proactief forum voor het bevorderen van het concept van 'life-long learning' door middel van concrete beleidsvoorstellen en initiatieven (beleidsontwikkeling).
- (4) De ontwikkeling van concrete, praktisch gerichte systemen voor het daadwerkelijk bevorderen van de employability (systeemontwikkeling).⁵⁴

6.2 Aanbevelingen voor het management in arbeidsorganisaties

- Maak inhoudelijk beleid en ondersteunende arbeidsvoorwaarden om 'veroudering' van medewerkers (die allemaal ouder worden!) te voorkomen.
- Zorg voor een geïndividualiseerd beleid door rekening te houden met ieders capaciteiten, ervaringen, deskundigheden, interesses en ontwikkelingsmogelijkheden (dit vergt een soort 'boekhouding').
- Zie erop toe dat iedere medewerker zich ook op andere terreinen kan ontwikkelen dan het strikt aan diens functie gebonden gebied. Dit vergt een zorgvuldige loopbaanopbouw. Enerzijds moet worden voorkomen dat de medewerker te veel en te lang op één en hetzelfde ervaringsgebied is vastgepind. Anderzijds moet ernaar worden gestreefd dat de *verschillende* te ontwikkelen deskundigheden elkaar kunnen bevruchten of aanvullen.

⁵² <http://www.caometalektro.nl>

⁵³ <http://www.vawo.nl/actueel/BijlageLevensfasebewustpersoneelsbeleidUMC.html>

⁵⁴ gebaseerd op CEDEFOP, 2008

- Probeer de functie, de positie en de werktijden van de medewerkers zo in te richten dat er altijd mogelijkheden zijn om hetgeen in cursussen of trainingen wordt aangereikt, te kunnen toetsen aan de eigen praktijkervaring. Dit geldt ook voor de effectiviteit van opleidingen op nieuwe terreinen.
- Houd in het oog dat het 'onderhoud' van de functie en het kunnen blijven niet alleen zaligmakend zijn. 'Onderhoud' en ontwikkeling van de persoon en van de sociale infrastructuur van de organisatie zijn minstens zo belangrijk. Reserveer hiervoor trainings- en opleidingscapaciteit.
- Bezie bij iedereen – 'mobielen' en 'immobielen' – of hun functie een vruchtbare voedingsbodem is voor het aanleren van nieuwe deskundigheden op hetzelfde, maar liefst ook op een ander terrein. Als dat onvoldoende het geval is, probeer dan zo'n voedingsbodem te creëren. Tracht uw medewerkers ertoe te bewegen de kansen uit te buiten die de functie hun biedt om tot verdere ontplooiing te komen.
- Probeer een te grote ervaringsconcentratie van medewerkers te voorkomen, maar geef hen wel voldoende ruimte en vooral ook voldoende tijd om op de terreinen waarop zij werkzaam zijn, tot werkelijke deskundigheid en expertise te kunnen komen. Met andere woorden: verschaft uw medewerkers een gevarieerd bestaan, maar vermijd de diepgang daarbij niet.
- Doordring uw medewerkers en uzelf ervan dat immobiliteit alleen risicoloos is als de uitgeoefende functie telkens weer nieuwe ervaringen en leermogelijkheden biedt. Kortom, de functie moet uiterst interessant blijven voor de medewerker. Ook moet de waarde van de functie voor de organisatie tot in de lengte der dagen gehandhaafd blijven. In alle andere gevallen kan immobiliteit funeste gevolgen hebben, zowel voor de medewerker als voor de organisatie.

De conclusie is dat organisaties, ongeacht de sector, er goed aan doen om een inhoudelijk inzetbaarheidsbeleid te ontwikkelen. Dit moet op ten minste drie benaderingen zijn gestoeld:⁵⁵

- Waar dat nodig is moet een ombuiging plaatsvinden van een (te) instrumenteel leiderschap van chefs naar 'people management': het leidinggeven aan de ontwikkeling van mensen.
- Er moet sprake zijn van een verbreding van kennis en ervaring in plaats van ervaringsconcentratie of 'hoppen' van het ene gebied naar het andere zonder er in synergetisch opzicht veel wijzer van te worden. Dit is mogelijk door een verbreding en verruiming van opleidingstrajecten en door een uitgekiende opeenvolging van functies waarbij de ontwikkeling van de medewerker voorop staat. Daarvoor is niet alleen een gericht beleid noodzakelijk, maar ook een instrumentarium.
- Er moeten veel nauwere contacten over deze zaken zijn tussen de medewerker en diens chef. Niet minder belangrijk zijn de contacten tussen de chef en andere echelons van het management om ook de strategische aspecten van het ontwikkelingsmanagement tot hun recht te laten komen. Op deze manier krijgen ook andere delen van het management inzicht in de individuele 'human resources' die een organisatie in huis heeft⁵⁶ en wordt, op een hoger abstractieniveau, het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt vergroot.

⁵⁵ Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993

⁵⁶ Boerlijst & Meyboom, 1989

Geraadpleegde bronnen

Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996), Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In: M.B. Arthur, & D.M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*, pp. 3-20, Oxford University Press, New York.

Ashford, S.J., Blatt, R., en VandeWalle, D. (2003), Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations, *Journal of Management*, 29, 773-799.

Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008), Editorial. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.

Barling, J.E., Weber, T., en Kelloway, E.K. (1996), Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment, *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-833.

Basu, R., en Green, S.G. (1995), Subordinate performance, leader-subordinate compatibility, and exchange quality in leader-member dyads: A field study, *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 77-92.

Basu, R., en Green, S.G. (1997), Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads, *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.

Bezuijzen, X.M. (2005), *Leadership and employee development*, Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg, Tilburg.

Bierly, P.E., Kessler, E.H., en Christensen, E.W. (2000), Organizational learning, knowledge, and wisdom, *Journal of Organizational Change Management*, 13, 595-618.

Billett, S. (2001), Learning throughout working life: interdependencies at work, *Studies in Continuing Education*, 23(1), 19-35.

Birdi, K., Allan, C., en Warr, P. (1997), Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity, *Journal of Applied Psychology*, 82, 845-857.

Boerlijst, J.G. (1994), The neglect of growth and development of employees over 40 in organizations: a managerial and training problem. In: J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging*, pp. 251-271 Taylor & Francis Ltd., London.

Boerlijst, J.G., & Meyboom, G. (1989), Matching the individual and the organization. In: P. Herriot (Ed.), *Handbook of assessment in organizations*, John Wiley & Sons, Ltd., London.

Boerlijst, J.G., & Van der Heijden, B.I.J.M. (1996), Human Resources Management in Distress: Pitfalls for Gifted Workers in Organizations. In: U. Munandar & C. Semiawan (Eds.), *Optimizing Excellence in Human Resource Development* (Proceedings of the Fourth Asia Pacific Conference on Giftedness, Jakarta, 4-8 August 1996), pp. 473-480, University of Indonesia Press, Jakarta (ISBN 979-459-169-X).

Boerlijst, J.G., Van der Heijden, B.I.J.M., & Van Assen, A. (1993), *Veertig-plussers in de onderneming* [Over-forties in the organization], Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.

Boxal, P., en Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan, New York.

Briscoe, J.P., Hall, D.T., & Frautschy DeMuth, R.L. (2006), Protean and boundary-less careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.

CEDEFOP (2008), *Establishing and developing national lifelong guidance policy forums. A manual for policy-makers and stakeholders*, Cedefop Panorama series; 153, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Cervero, R.M. (2001), Continuing professional education in transition, 1981-2000, *International Journal of Lifelong Education*, 20(1/2), 16-30.

Chiu, W.C.K., Chan, A.W., Snape, E., en Redman, T. (2001), Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An east-west comparison, *Human Relations*, 54(5), 629-661.

Coyle-Shapiro, J.A.M., en Kessler, I. (2000), Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large-scale survey, *Journal of Management Studies*, 37(7), 904-930.

Earnshaw, J., Rubery, J., en Cooke, F. (2002), *Who is the employer?*, Institute of Employment Rights, London.

Ellström, P.E. (1996), *The many meanings of occupational competence and qualification*. Paper presented at Workshop 1 within the project New Forms of Basic and Further Education of Professionals for Vocational Education and Training (EUROPREF), Hydra, Greece, 25-27 April, 1996.

Euwals, R., De Mooij, R., en Van Vuuren, D. (2009), *Rethinking retirement*, CPB, Den Haag.

Finkelstein, L.M., en Burke, M.J. (1998), Age stereotyping at work: The role of rater and contextual factors on evaluations of job applicants, *Journal of General Psychology*, 125(4), 317-345.

Gaspersz, J., en Ott, M. (1996), *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties* [Management of employability. New opportunities in labour relations], Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen.

Gist, M., en Mitchell, T. (1992), Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability, *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., en DiRenzo, M. (2008), A boundaryless perspective on careers. In: J. Barling, & C.L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, pp. 277-299, Volume 1: Micro Approaches, SAGE Publications, London.

Hasselhorn, H., Tackenberg, P., en Müller, B. (Eds.) (2003), *Working conditions and intent to leave the profession among nurses staff in Europe*. Report no. 2003: 7. A research project initiated by SALTSA (Joint Programme for Working Life Research in Europe) and funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475).

Jacobs, R.L., en Jones, M.J. (1995), *Structured on-the-job training: Unleashing employee expertise in the workplace*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000), Five-factor model of personality and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Kaufman, H.G. (1974), *Obsolescence and professional career development*, AMACOM, New York.

Kwakman, K., Van der Heijden, B.I.J.M., Streumer, J., Wognum, A., en Van Zolingen, S. (2002), Current HRD trends in the Netherlands: conceptualisation and practices, *International Journal of Human Resource Development and Management*, 2(3/4), 358-378.

Lazarova, M., en Taylor, S. (2009), Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 119-139.

Loehlin, J.C., McCrae, R.R., Costa, P.T., en John, O.P. (1998), Heritabilities of common and measure-specific components of the Big Five personality factors, *Journal of Research in Personality*, 32, 431-453.

Lombardo, M.M. en Eichenger, R.W. (1989), *Eighty eight assignments for development in place: Enhancing the developmental challenge of existing jobs*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

London, M. (1989), *Managing the training enterprise*, Jossey-Bass, San Francisco.

Marchington, M., en Wilkinson, A. (2002), *People Management and Development: Human Resource Management at Work (2nd Edition)*, CIPD, London.

Marsick, V., en Watkins, K.E. (1990), *Informal and incidental learning in the workplace*, Routledge, London.

Maurer, T.J. (2001), Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development, *Journal of Management*, 27, 123-140.

Maurer, T.J., en Tarulli, B.A. (1994), Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activities by Employees, *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.

McCall, M.W., Lombardo, M.M., en Morrison, A.M. (1988), *The lessons of experience*, Lexington Books, Lexington, MA.

McCauley, C.D., en Hezlett, S.A. (2001), Individual development in the workplace. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil and C. Viswesvaran (Red.), *Handbook of work and organizational psychology: Vol. 1. Personnel psychology*, pp. 313-335, Sage, London.

McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., en Morrow, J.E. (1994), Assessing the developmental components of managerial jobs, *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.

Meyer, J.P., Allen, N.J., en Smith, C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Noe, R.A., en Wilk, S.L. (1993), Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities, *Journal of Applied Psychology*, 78, 291-302.

Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J., en Wanek, J.E. (1997), Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In: J.K. Ford, S. Kozlowski, K. Kraiger and M. Teachout (Red.), *Improving training effectiveness in work organizations*, pp. 153-188, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2000), *Where are the resources for lifelong learning?*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.

Packer, A.H., en Sharrar, G.K. (2003), Linking lifelong learning, corporate social responsibility, and the changing nature of work, *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 332-341.

Parker, S.K. (1998), Enhancing role-breath self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.

Poell, R.F., Van Dam, K., en Van den Berg, P.T. (2004), Organising learning in work Contexts, *Applied Psychology: An International Review*, 53, 529-540.

Riemann, R., Angleitner, A., en Strelau, J. (1997), Genetic and environmental influences on personality: A study of twins using the self- and peer report NEO-FFI scales, *Journal of Personality*, 65, 449-475.

Rosen, B., en Jerdee, T.H. (1976), The nature of job-related age stereotypes, *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 180-183.

Rousseau, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage, London.

Schnabel, P. (2000), Maatschappij in beweging [Society in movement]. In: *Herijken achter de dijken, verslag van het jubileumcongres van de Sociaal-Economische Raad, 11 Oktober 2000*. Sociaal-Economische Raad, Den Haag.

Schyns, B. (2004), The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change, *Journal of Career Development*, 30, 247-261.

Shultz, K.S., en Adams, G.A. (2007), *Aging and Work in the 21st Century*. Routledge.

Textor, M., en Hoeksema, L. (2001), Investeren in mensen [Investing in people], *Tijdschrift voor HRM*, 4, 7-27.

Thijssen, J.G.L. (1996), *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resource Development, PhD thesis Catholic University Brabant, Tilburg.

Thijssen, J.G.L. (1997), Employability en employment: Terminologie, modelvorming en opleidingspraktijk, [Employability and employment: Terminology, construction of models and educational practice], *Opleiding & ontwikkeling*, 10, 9-14.

Tuijnman, A.C., en Van der Kamp, M. (Eds.) (1992), *Learning across the life-span. Theories, research, policies*, Pergamon Press, Oxford.

Van Dalen, E., Gründemann, R., en De Vries, S. (2003), Onderweg naar morgen: ontwikkelingen en hun betekenis voor toekomstig HRM [Along the way to tomorrow: developments and their meaning for future HRM], *Tijdschrift voor HRM*, 3, 63-92.

Van Dam, K. (2003), Understanding experts' attitudes toward functional flexibility, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138-154.

Van Dam, K. (2004), Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51.

Van Dam, K. (2005), Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 253-272.

Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., en Schyns, B. (2006), Employability en individuele ontwikkeling op het werk. Reeks 'Individuele ontwikkeling en employability in organisaties', *Gedrag & Organisatie. Tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisatiepsychologie*, 19(1), 53-68.

Van der Heijde, C.M., en Van der Heijden, B.I.J.M. (2006), A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability, *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

Van der Heijden, B.I.J.M. (1998), *The measurement and development of occupational expertise throughout the career. A retrospective study among higher level Dutch professionals*, Ph.D.-thesis. University of Twente, PrintPartners Ipskamp, Enschede.

Van der Heijden, B.I.J.M. (2000), The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of professional expertise, *High Ability Studies. The Journal of the European Council for High Ability*, 11(1), 9-39.

Van der Heijden, B.I.J.M. (2005). "No one has ever promised you a rose garden" On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers. Inaugural address delivered in abridged form on the occasion of the public acceptance of the professorship in Strategic HRM, in particular aimed at the dynamics of individuals career development at the Open University of the Netherlands. Heerlen: Open University of the Netherlands. Van Gorcum, Assen.

Van der Heijden, B.I.J.M., Kuhn, K., Taylor, P., en Thijssen, J.G.L. et al. (1998), *Good tunes on old fiddles. Encouraging older workers*, European Commission, DG-V, Brussels.

Veldhuis, V., en De Zwart, B.C.H. (2009), *Personeelsbeleid in de publieke sector: van ontzien naar activeren*. Paper voor de Nederlandse Arbeidsmarktdag 2009, Astri, Leiden.

Warr, P.B. en Bunce, D.J. (1995), Trainee characteristics and the outcomes of open learning, *Personnel Psychology*, 48, 347-375.

Widerszal-Bazyl, M., Radkiewicz, P., Pokorski, J., Pokorska, J., Ogińska, H., en Pietsch, W. (2003). Who wants to leave nursing in Poland? In: H.Hasselhorn, P. Tackenberg, B. H. Mueller (Eds.), *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe*, pp. 193-202, Report no 2003: 7. A research project initiated by SALTSA (Joint Programme for Working Life Research in Europe) and funded by the European Commission (QLK6-CT-2001-00475).